

Análise Crítica da Gestão de Valor em Empresas do Vale do Rio dos Sinos do Segmento da Construção Civil

Camila Soder

Luiz Carlos Gientorski

Resumo:

Este trabalho é uma análise crítica da gestão de valor em empresas do Vale do Rio dos Sinos do segmento da construção civil, que objetiva mostrar aos leitores quais são os pontos positivos e negativos que as empresas deste ramo apresentam na sua gestão estratégica. Para isto, se utilizou como base, as idéias apresentadas pelos autores do modelo de negócios conhecido como Redes de Valor. Isto porque, este modelo tem como idéia central o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que é o caminho para que as empresas consigam de forma estratégica agregar maior valor aos produtos que oferecem aos seus clientes. Ou seja, o modelo transforma todos os conceitos em ações práticas que podem ser utilizadas por todas as empresas que objetivam ser mais eficientes e competitivas no seu mercado de atuação.

Palavras-chave:

Área temática: *Avaliação de Intangíveis e Gestão do Conhecimento*

Análise Crítica da Gestão de Valor em Empresas do Vale do Rio dos Sinos do Segmento da Construção Civil

**Autores: Camila Soder
Luiz Carlos Gientorski
Universidade Vale do Rio dos sinos - UNISINOS**

Este trabalho é uma análise crítica da gestão de valor em empresas do Vale do Rio dos Sinos do segmento da construção civil, que objetiva mostrar aos leitores quais são os pontos positivos e negativos que as empresas deste ramo apresentam na sua gestão estratégica.

Para isto, se utilizou como base, as idéias apresentadas pelos autores do modelo de negócios conhecido como Redes de Valor. Isto porque, este modelo tem como idéia central o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que é o caminho para que as empresas consigam de forma estratégica agregar maior valor aos produtos que oferecem aos seus clientes. Ou seja, o modelo transforma todos os conceitos em ações práticas que podem ser utilizadas por todas as empresas que objetivam ser mais eficientes e competitivas no seu mercado de atuação.

Introdução

Segundo o Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais - IMAM (1996), atualmente as empresas estão operando em um ambiente de negócios caracterizado por um desafio sem precedentes de competitividade e tecnologia.

Muitas empresas estão adaptando-se com sucesso ou até liderando o desafio, mas a maioria delas ainda está na etapa de reagir. Elas estão apenas respondendo a alguns simples pontos de um ambiente de mudanças aplicando soluções simples.

Dentre estas, encontram-se as empresas do ramo da construção civil, que estão apenas buscando reagir aos problemas que surgem, em virtude dos desafios apresentados pelo mercado, principalmente, a dificuldade em conquistar os clientes, que encontram-se a cada dia mais exigentes e a concorrência a cada dia mais acirrada.

Só que hoje, isto não é mais possível, uma vez que, atuar de forma competitiva simplesmente adquirindo produtos e os revendendo aos consumidores não vem mais trazendo grandes idealizações. Logo, a maneira mais correta de se atuar competitivamente é buscar melhorias contínuas junto aos demais elementos da cadeia, buscando reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e o nível de serviço para os clientes finais (NOVAES, 2001).

Em virtude disso, é que este trabalho foi realizado, buscando analisar de uma forma crítica a maneira como as empresas deste ramo estão agregando valor para os seus clientes, buscando trazer para elas novas idéias, novos caminhos que possam ajudá-las a agregar maiores valores para os seus clientes e, conseqüentemente uma maior lucratividade para elas. Isso está baseado nas idéias desenvolvidas pelos autores do modelo de negócios conhecido como Redes de Valor. Idéias estas que determinam o que seria importante uma empresa hoje

realizar e praticar para que conseguisse gerir de forma eficiente a sua cadeia de valor.

Logo, o principal objetivo desse trabalho, é apresentar aos leitores que pontos são importantes de sofrer alterações nas empresas do ramo da construção civil, para que estas possam tornar-se redes de valor. Também, trazer ao conhecimento de todos interessados no tema, uma nova idéia de modelo de negócios que transforma todos os conceitos de gerenciamento em ações práticas passíveis de serem alcançadas pelas empresas, tornando-se assim mais competitivas e eficientes.

1 Redes de Valor

1.1 Definição

Segundo Bovet e Martha (2001), as redes de valor compõem uma revolução silenciosa, mas que está sendo percebida por muitos experientes executivos. Ele é um modelo de negócios que utiliza conceitos da cadeia de suprimentos digital, para alcançar maior satisfação do cliente e maior lucratividade da empresa.

Esse sistema trata também da criação de valor para clientes, empresas e fornecedores. Ele não é rígido, nem seqüencial; ao contrário, é uma rede de parcerias dinâmicas com alto desempenho entre clientes e fornecedores de fluxo de informação.

A rede de valor é gerencial, busca soluções para superar antigas dificuldades – dificuldades estas como o surgimento de atrasos, principalmente porque ocorrem erros na transmissão das informações, o fluxo de materiais é lento, o que leva ao acúmulo de estoques e à perda de lucro em virtude do não-giro de capital. Para isso, elas surgem em torno dos clientes, conseguindo transmitir, em tempo real, as suas necessidades, pedidos, para os demais participantes da cadeia.

A empresa nessa situação é o círculo concêntrico que envolve o cliente, mantendo os contatos e buscando sempre a máxima satisfação dos clientes. Além disso, administra os fornecedores. Nesse sistema, os fornecedores podem relacionar-se direto com os clientes, quebrando a tradicional cadeia de suprimentos.

De acordo com Bovet e Martha (2001, pág. 5-7), as características que distinguem os negócios da rede de valor e mostram as vantagens desse sistema para a tomada de decisões são:

a) Alinhada com o cliente

Quem comanda a rede de valor é o cliente, passando a ser o agente ativo, e não apenas um receptor de produtos gerados pela produção da cadeia de suprimentos. Cada cliente é atendido de forma personalizada.

b) Cooperativa e sistemática

Nesse sistema, designa-se a atividade àquele parceiro com maior capacidade de realizá-la. O sistema oferece serviços com a mais alta qualidade, uma vez que as etapas operacionais são executadas sempre pelos fornecedores mais preparados para tal atividade.

c) Ágil e flexível

Há uma boa receptividade quanto às mudanças de necessidades, aos lançamentos de novos produtos, ao rápido crescimento ou à remodelação da rede de fornecedores. Os tempos dos processos são reduzidos, eliminando todas aquelas etapas da cadeia de suprimentos.

d) Fluxo rápido

Os prazos de entrega são rápidos e curtos, gerando mínimos estoques.

e) Digital

Através do *e-commerce* viabiliza-se a rede, mas, além da *internet*, é, por meio do sistema de informação e da sua utilização inteligente que se encontra no coração da rede de valor, que tudo isso será permitido.

Juntas, essas cinco características constituem um modelo de negócios competitivamente diferenciado. Sendo assim, este ideal especificado pode ser ilustrado pela seguinte figura:

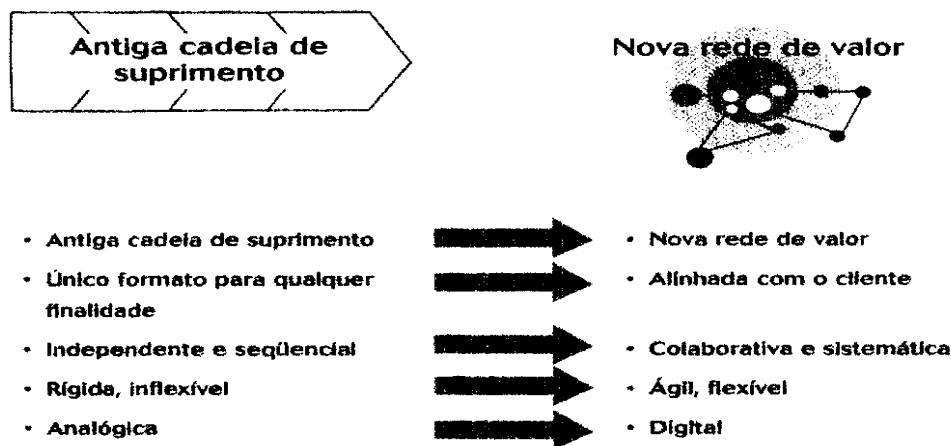


Figura 1 – Principais diferenças entre os modelos de negócios

Fonte: Bovet e Martha, 2001, p. 6.

Logicamente, desenvolver uma rede de valor não é uma tarefa simples. Ela exige um real comprometimento e envolve custos e trabalho significativos. Para os iniciantes da *internet*, o desafio se encontra na integração da capacidade de atendimento diferenciado e eficaz com uma poderosa interface com o cliente. As empresas estabelecidas precisam aprender novos caminhos para se relacionarem com os clientes e fornecedores, remodelar processos internos, bem como digitalizá-los. Algumas funções devem ser eliminadas ou terceirizadas. Essas mudanças são difíceis em empresas grandes e antigas.

Apesar de ser complicada toda essa mudança, qualquer empresa que por ela opta acaba sendo vencedora no mercado. Isto acontece porque esse modelo baseado no ideal de gerenciamento da cadeia de suprimentos possibilita que se vençam os desafios hoje enfrentados pelas empresas: os clientes mais exigentes, as pressões competitivas, a globalização e a tecnologia digital.

Por meio de cinco elementos considerados chaves, uma empresa pode tornar-se eficiente ao ponto de se destacar no mercado. De acordo com Slywotzky e Morrison (1998) *apud* Bovet e Martha (2001, pág. 25-31) esses cinco elementos seriam:

- 1) Proposta de valor: serviço que a empresa oferecerá aos clientes potencialmente lucrativos;
- 2) Abrangência: atividades que precisam ser executadas e quem as fará;
- 3) Obtenção de lucro: metas da empresa para obter um atraente retorno do capital do acionista;
- 4) Controle estratégico: capacidade de proteger o curso do lucro ao longo do tempo, por meio de vantagens sustentáveis;
- 5) Execução: potencial humano e tecnologia digital, para, como uma viga mestra, suportarem todos os outros elementos juntos.

O primeiro e o terceiro elemento representam a habilidade da empresa em crescer com lucratividade; o segundo, a eficiência com a qual o capital é empregado; os dois últimos elementos determinam a habilidade da empresa em sustentar um crescimento lucrativo ao longo do tempo.

Logo, discutir-se-á cada um dos itens acima, em busca de um maior esclarecimento e uma melhor definição para o fato deste ser considerado um modelo de negócios eficiente.

1.2 Proposta de valor

Segundo, Téboul (1999), dentro de um universo competitivo, é cada vez mais dispendioso oferecer a todos os clientes o mesmo nível de serviço sem levar em conta suas necessidades particulares, nem o preço que eles se dispõem a pagar. Logo, antes da formulação da oferta, é fundamental considerar a relação entre o conceito de serviço e a clientela que deve ser-lhe correspondente. Só após isto feito, será possível proceder a um posicionamento mais preciso do serviço.

Somente após estas definições, é que a proposta de valor, que é o produto ou serviço de criação de utilidade que uma empresa oferece aos clientes deve ser determinada. Pois, muitas decisões de compras estão sendo influenciadas pelo conjunto de serviços e informações que incrementam os produtos tangíveis: um ambiente de compra agradável, entrega no dia seguinte, assistência especializada no momento da escolha ou a assistência técnica pós-venda. A isto, chama-se pacote de serviços.

Segundo Bovet e Martha (2001), o pacote de serviços tem, como base, três poderosas propostas de valor, que são:

- a) serviço excepcional, incluindo entregas rápidas e confiáveis;
- b) soluções práticas, ou seja, serviços completos e direcionados, atendendo a uma ampla gama de necessidades dos clientes;
- c) personalização, com produtos e serviços exclusivamente personalizados.

Esses são conceitos de alto valor, que, num futuro, irão aprimorar-se e tornar-se um diferencial, permitindo que uma empresa se destaque perante as demais, uma vez que todas terão produtos com características similares, qualidade e preço.

Além disso, cada uma das propostas de valor devem estar alinhadas com o cliente, ou seja, a oferta deve ser feita ao grupo certo de clientes, e clientes certos são aqueles que valorizam corretamente a oferta e geram lucros quando atendidos. Enfim, a grande chave é manter-se focado nas necessidades dos segmentos específicos de clientes lucrativos, desenvolvendo propostas que eles valorizem bastante e criando uma rede de valor que seja capaz de cumprir as promessas dessa proposta.

Enfim, o padrão de negócios descrito sugere que um determinado negócio se encontre na estrutura de tempo para transformar-se da antiga cadeia de suprimentos nas novas redes de valor. Essa exigência é menor para alguns setores, onde o potencial de diferenciação já é evidente, para que se consiga aplicá-lo à empresa.

1.3 Abrangência

Outro ponto bastante relevante e importante num modelo de negócios como a criação de redes de valor é a abrangência. Todo o negócio deve definir, então, as atividades vitais que irá executar para criar valor aos clientes, manter o controle estratégico da interface com o cliente e capturar os lucros necessários para crescer.

Segundo Bovet e Martha (2001, pág. 71), três são as categorias que devem ser incorporadas no modelo de negócios de Redes de Valor: as escolhas do cliente, a produção e a distribuição.

Hoje, as escolhas dos clientes passou a ser tratada como uma atividade operacional, pois a *internet* redefiniu o seu papel, fazendo com que este não seja mais um receptor passivo. Ao contrário, transformou-se em um participante ativo do processo operacional da empresa.

Já a distribuição é constituída de outros pontos de contato com o cliente, por isso deve fazer parte da proposta de valor e ser considerado como algo de extrema importância na busca do atendimento ao cliente. Logo, ela não deve ser rebaixada com a busca de soluções padronizadas e freqüentemente terceirizadas, não se prestando em atendimento terceirizado ao cliente que lhe agrega algum valor.

Enquanto, a produção e a entrega básica são elementos de todas as cadeias de suprimentos, de acordo com Bovet e Martha (2001, pág. 73), as redes de valor fazem exclusivamente o seguinte:

- a) criam painéis de opções, um meio que permite a interação do cliente, permitindo-lhe que indique as suas preferências;
- b) desenvolvem processos de distribuição que aumentam o valor ao cliente;

- c) sincronizam as atividades de produção com os processos dos quais os clientes participam, escolha e entrega, e com os parceiros da rede de valor;
- d) adotam a terceirização estratégica, algumas vezes radical, especialmente para as funções de produção;
- e) estabelecem relacionamentos de cooperação com os parceiros para aumentar o valor do cliente e capturar lucros.

Logo, a partir disso, pode-se concluir que as questões sobre abrangência encontram-se bem no centro do modelo de Redes de Valor e aplicam-se aos pequenos e grandes empreendimentos. E ainda, muitas empresas podem se beneficiar pela revisão de suas abrangências. Uma nova perspectiva é essencial para a construção de uma rede de valor.

1.4 Obtenção de lucro: modelando a rede

De acordo com Bovet e Martha (2001), toda a empresa pode crescer, se possuir uma proposta de valor poderosa e atraente, mas esse crescimento somente traz benefícios quando a empresa possui mecanismos para obter lucros do valor que cria para seus clientes. Toda a rede de valor utiliza elementos do seu valor operacional para gerar e obter lucros maiores.

Assim, uma rede de valor não está limitada a um antigo modelo de negócios. Ao contrário, encara as tarefas de maneira nova e configura as operações de forma a otimizar a criação de valor para os clientes e a lucratividade da empresa. Para obter lucros maiores, a rede de valor gera receitas lucrativas provenientes de expansão dos tributos operacionais (serviço excepcional, dinheiro nas soluções) e melhora radicalmente a posição dos custos e ativos de uma empresa.

Segundo Slywotzky e Morrison (1998), no passado, o pensamento centrado no lucro não era parte essencial do processo estratégico porque isso era desnecessário. As regras clássicas da estratégia diziam: “aumente a participação de mercado e os lucros aumentarão”. Empiricamente, essa era uma regra básica válida para a maioria dos setores. O fator gerador, a essência da estratégia, não era o lucro – era a participação de mercado. A sequência era: crie ou conquiste vantagem competitiva. A vantagem competitiva aumentará a participação de mercado. O aumento da participação de mercado tornará a empresa cada vez mais lucrativa.

Na última década, as regras clássicas da estratégia perderam o valor. A correlação íntima entre liderança de participação de mercado e lucratividade superior desapareceu. As regras mudaram. A rápida mudança tecnológica e os enormes influxos de capital de investimento reduziram as barreiras à entrada e o custo de serviço em muitos setores. No novo ambiente, uma participação de mercado significativa com o modelo de negócios errado é um passivo, e não uma vantagem. No novo mundo centrado no lucro, uma participação de mercado maciça não é importante. O importa é compreender onde é possível gerar lucro em seu setor.

De acordo com Slywotzky e Morrison (1998), existem onze modelos de lucratividade considerados por eles essenciais, que possuem diferentes padrões e estratégias de negócio que podem ser usados para levar sua empresa até a zona de lucro. Sendo eles os seguintes: desenvolvimentos de clientes/soluções para os clientes; pirâmide de produtos; sistema de multicomponentes; tempo; inovações; modelo multiplicador do lucro; espírito empreendedor; especialização; base instalada.

Hoje, muitas empresas, tradicionalmente, tem-se baseado nos novos produtos e no *marketing* agressivo para gerar receitas. Não consideram, como

contribuintes, as atividades da cadeia de suprimentos para a geração de receitas. Já quando os níveis de serviço excepcionais criam vantagens para os clientes, eles podem aumentar as receitas por meio de preços mais altos ou de um maior volume de vendas.

Quando as empresas desenvolvem serviços especializados por meio dos atributos da sua cadeia de suprimentos, esses atributos podem sustentar diretamente as necessidades dos clientes e tornar-se uma nova fonte de receitas e lucros. Rapidez, serviços, soluções, cada um deles é valorizado pelos consumidores e pelas empresas, e cada um pode gerar novas receitas lucrativas para um empreendimento. A chave para fazer isso acontecer está em os executivos considerarem as operações como um atributo estratégico, que pode impulsionar as receitas.

Outro meio de se obter lucro de forma estratégica é pela redução de custos e pela otimização dos ativos. De acordo com Novaes (2001), cada ligação na cadeia de suprimentos representa uma oportunidade para reduzir os custos e aumentar os lucros. Algumas vezes, é preciso se substituir o antigo sistema por um completamente novo, onde se altere de forma radical, a estrutura de custos e dos ativos de uma empresa, com a unificação dos estoques, com operações efetivas por meio da digitalização e com o crescer sem capital.

Poucas empresas ilustram tão bem o potencial para a obtenção de lucro de uma rede de valor, porque elas não utilizam muitos dos conceitos mencionados até aqui, como a criação de painéis de opções digitais, redução dos estoques e da complexidade, bem como a padronização dos componentes.

1.5 Controle estratégico: permanência no mercado

De acordo com Slywotzky e Morrison (1998), enquanto está desenvolvendo uma concepção de negócio poderosa para aumentar os lucros, a empresa deve buscar e desenvolver simultaneamente os pontos de controle estratégico de seu setor, que podem ser: marca, patente, *copyright*, liderança de dois anos no desenvolvimento do produto, vantagem de custos de 20%, controle de distribuição, controle de suprimentos, propriedade do fluxo de informações do cliente, cultura organizacional, controle da cadeia de valor. O objetivo de um ponto de controle estratégico é proteger o fluxo de lucro criado pela concepção do negócio contra os efeitos corrosivos da concorrência e do poder do cliente.

Existem tipos específicos de pontos de controle estratégico viáveis para cada setor: a marca não pode ser utilizada em todos os mercados; o controle da cadeia de valor talvez seja impossível ou irrelevante. Portanto, a primeira tarefa para determinar como desenvolver o controle estratégico é identificar a hierarquia relevante de pontos de controle, isso porque, nem todos os pontos de controle estratégico têm igual poder de proteger os lucros.

Toda a boa concepção do negócio tem pelo menos um ponto de controle estratégico. As melhores concepções do negócio têm dois ou mais.

O controle estratégico sempre foi uma parte importante do planejamento estratégico da empresa. Hoje, é uma parte crítica. O crescimento rápido do poder do cliente, nos últimos quinze anos, levou o controle estratégico às primeiras posições da lista de prioridades. Muitas leis protegem os clientes contra fornecedores poderosos, mas não existem leis que protejam os fornecedores contra clientes poderosos. A função do ponto de controle é corrigir esse desequilíbrio.

Segundo Bovet e Martha (2001, pág. 53), enquanto a obtenção de lucro se encontra no modo pelo qual as empresas ganham dinheiro, o controle estratégico é o elemento do modelo de negócios que protege os lucros ao longo do tempo.

Em vista disto, o modelo de negócios conhecido como a criação de rede de valor preocupou-se em tratar e possibilitar que as empresas, através dele, adquiram o controle estratégico. Para isso, deve-se buscar a utilização de um ou mais dos seguintes mecanismos:

- a) uma marca de redes de valor que pareça diferenciada aos olhos dos clientes;
- b) um elo com os clientes que os mantenha em uma relação satisfatória;
- c) um conjunto de sólidos relacionamentos com os parceiros de fornecimento;
- d) um modelo inovador que coloque os serviços de uma empresa em vanguarda;
- e) um preço baixo ao qual a concorrência considere difícil se equiparar.

Todos esses mecanismos protegem os lucros, fortalecendo os laços de fidelidade entre o cliente e o fornecedor, ao mesmo tempo em que eliminam a concorrência. Dentre eles, há a marca e o elo, que criam um grau elevado de fidelidade por parte do cliente e proporcionam uma proteção duradoura para o lucro. Já a inovação e o preço baixo não oferecem uma vantagem de longo prazo, por serem fáceis de serem copiados.

Logo, o controle estratégico, como qualquer outro elemento do modelo de negócios, deve ser constantemente modificado e adaptado às atuais condições do mercado. A partir disso, pode-se analisar a função dos atributos da cadeia de suprimentos na criação dos diferentes mecanismos de controle identificados.

Enfim, para se manter uma empresa no controle, é preciso que se conheça profundamente o cliente, pois ele constitui a base para a proposta de valor que coloca a sua empresa em evidência e cria uma vantagem visível aos olhos dos compradores. Ainda, o processo de entrega também cria ricas oportunidades de se estabelecerem conexões exclusivas com os clientes e ser um indicador valioso do controle estratégico, que deve ser conquistado e não comprado.

1.6 Modelo de execução: entendendo a rede

Como quinto elemento do modelo de negócios da rede de valor, tem-se a execução. Ela transforma o modelo de negócios em atividades de criação de valor rápido, confiável e flexível. É através da execução que se conectam todas as outras decisões do modelo, decisões sobre proposta de valor, em que a empresa atuará dentro da abrangência das atividades da rede de valor, acionará os seus mecanismos de obtenção de lucro e decidirá como irá controlar estrategicamente a sua posição no mercado. Essas decisões são relevantes somente quando a empresa consegue realizá-las bem, tornando a execução algo vital para a empresa.

É fundamental executar corretamente a partir da primeira vez e sempre, a fim de permanecer no mercado. Para isso, é preciso planejar, agir de forma rápida nos problemas e tirar lições de cada uma das situações. E ainda, para se obter a excelência na execução, é necessário apresentar características simples: uma cultura inovadora e a substituição dos “átomos por bits”.

Ter uma cultura inovadora significa ter uma visão de liderança, soluções de origem do problema, um conjunto claro de metas e um pessoal adequadamente qualificado para o trabalho. E fazer uma substituição dos “átomos por bits” significa executar uma transição para uma cultura digital de informações e de conexão,

através da criação de sistemas de informações que possibilitam escolhas inteligentes pelos clientes, tanto nas operações internas da empresa quanto na relação com os parceiros.

No negócio da criação de redes de valor, todas as atividades permitem digitalização, o que poupa tempo e dinheiro. Tudo pode ser executado através da informática, como: receber um pedido personalizado, criar uma lista de materiais, organizar componentes, verificar a posição do pedido, providenciar o embarque e a fatura e efetuar o atendimento aos clientes.

Logo, para se entender melhor o papel da digitalização em uma rede de valor, deve-se analisar a sua aplicação em dois extremos: a automatização simples da conectividade e da transação *versus* a complexa tomada de decisões baseada na integração de informações.

Segundo Bovet e Martha (2001), para o desenvolvimento do “sistema nervoso digital” de uma rede de valor, é necessária a criação de ligações internas e externas, como primeiro grande passo. Nestas, podem-se incluir os clientes, os fornecedores, os colaboradores.

Ainda, a assistência à decisão digital é uma das características mais mutáveis das redes de valor. Decisões baseadas em regras devem ser tomadas imediata e precisamente para a otimização contínua das operações diárias. Ao mesmo tempo, a digitalização fornece uma fonte integrada para decisões humanas sobre questões estratégicas de longo prazo, tais como : a seleção dos clientes, o modelo de rede e a análise do desempenho do fornecedor.

Nesse mundo rápido, digital, interdependente e interconectado das redes de valor, as decisões se tornam mais complexas e podem deixar um impacto instantâneo sobre os clientes e os participantes da rede, de forma nem sempre previsível. Para isso, modernos *softwares* e ferramentas analíticas estão surgindo para auxiliar os agentes a tomarem decisões mais rápidas e melhores.

De acordo com Bovet e Martha (2001), a partir do apresentado como modelo de negócios eficiente, várias lições podem ser absorvidas e levadas para os mais diversos ramos empresariais aqui no Brasil. O objetivo é melhorar a posição junto aos clientes, transformando sua própria organização e revelando lucros encobertos.

Dentro das idéias apresentadas acima, elaborou-se um teste, que é uma idéia de rede de valor, uma vez que, as peças deste modelo não se apresentam de forma única. Onde buscou-se dados para se realizar a análise crítica sobre a forma da gestão de valor nas empresas do ramo da construção civil.

1.7 Metodologia

De acordo com Andrade (2001), este trabalho é um resumo, pois não apresenta um assunto que está sendo pela primeira vez pesquisado. Trata-se de uma pesquisa baseada em trabalhos mais avançados, publicados por autoridades no assunto. Para isso, no entanto, não se limita à simples cópia de idéias. O trabalho é constituído principalmente de análises e interpretações de fatos e idéias.

É uma pesquisa descritiva, pois os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Como principal característica para essa afirmação, tem-se a utilização de um teste, técnica padronizada de coleta de dados, não permitindo que haja uma interferência entre os fatos registrados e a realidade.

Segundo Vergara (2000), é uma pesquisa de campo, pois busca uma investigação empírica no meio em que os eventos realmente ocorrem. Utilizando, como método de coleta dos dados, o teste. E segundo Andrade (2001), o método de

abordagem utilizado foi o indutivo, já que a pesquisa parte de uma amostra de empresas, para chegar às devidas conclusões.

O teste foi aplicado em uma amostra de dez empresas de uma população de cinquenta empresas. É uma amostra não-probabilística, pois foi formada a partir da acessibilidade, uma vez que houve uma grande resistência por parte das empresas a responderem ao teste.

Esta amostra, é formada por empresas de pequeno porte, porque, todas elas tem menos do que 100 funcionários e o SEBRAE classifica como empresas de pequeno porte aquelas que têm, na indústria, de 20 até 99 funcionários e, no comércio e serviços, de 10 até 49 funcionários. Ainda, 60% delas são indústrias e 40% atuam na área de prestação de serviços. Todas atuam somente no mercado interno. Esta amostra é formada por empresas que estão atuando no mercado a mais de 15 anos, portanto, empresas já consolidadas.

O teste enviado para as empresas foi elaborado pela autora do trabalho, baseado no referencial teórico, que visa a levantar dados para que a análise crítica seja feita e, ainda, mostrar que pontos as empresas já venceram ou precisam vencer para se tornarem redes de valor.

Esse mecanismo de coleta de dados foi enviado, por meio eletrônico, para as empresas do ramo da construção civil do Vale do Sinos, no dia 23 de abril de 2003. As devidas respostas foram recebidas até o dia 30 de abril de 2003, por meio eletrônico, *fax* ou correio.

Segundo Vergara (2000), os dados receberam um tratamento quantitativo, feito com procedimentos estatísticos. Já a análise dos dados tem, como base, tabelas e gráficos. Para a mesma, utilizaram-se técnicas da estatística descritiva, principalmente, frequência relativa.

Como a amostra em questão é relativamente pequena, cabe ressaltar que a pesquisa apresenta limitações. Algumas realidades demonstradas poderão não estar presentes em muitas outras empresas do setor.

1.8 Resultados

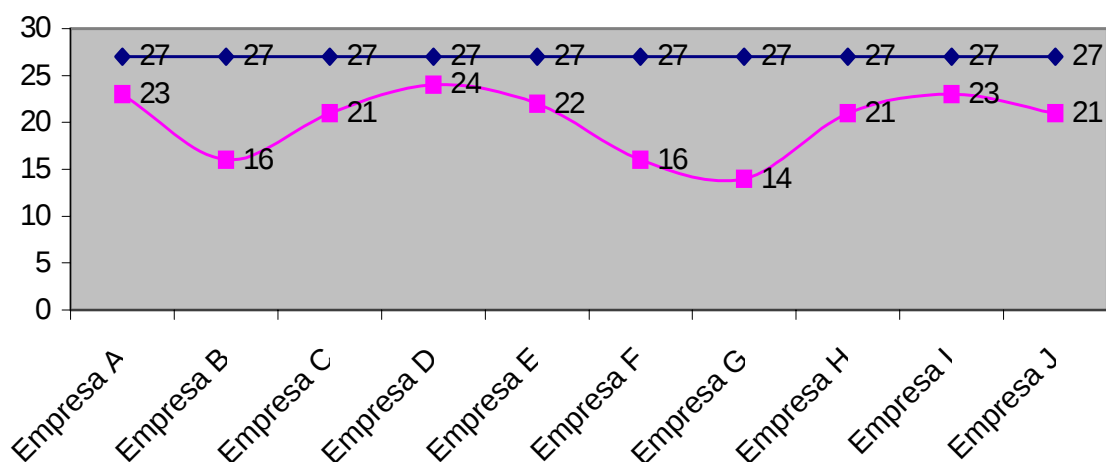
A partir do teste aplicado nas empresas, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 1 – Etapas atingidas pelas empresas no teste

Etapas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Proposta de valor										
Assistência no momento da escolha do cliente	x	x	X	x	x	x		X	x	x
Entregas rápidas	x	x	X	x	x			X	x	x
Cumprimento dos prazos de entrega	x	x	X	x	x		x	X	x	x
Assistência técnica no pós-vendas	x	x	X	x	x	x	x			
Produtos personalizados	x	x	X	x	x	x	x	X	x	x
Entregas personalizadas	x	x	X	x	x	x	x	X	x	x
Abrangência										
Terceirização		x	X	x	x		x	X	x	x
Criação de painéis de opções			X		x					
Parcerias com fornecedores	x		X	x	x	x		X	x	x
Parcerias com clientes	x		X	x			x	X	x	
Parcerias com concorrentes	x		X					X	x	
Inclusão da entrega como parte do produto	x		X	x		x		X	x	x
Produção atende especificações do cliente	x	x	X	x		x	x	X	x	x

Obtenção de lucro										
Padronização de componentes	x	x	X		x	x		X	x	x
Lançamento de novos produtos	x	x	X	x	x			X	x	x
Investimento em propaganda	x		X	x	x	x			x	
Produção sob encomenda	x	x	X	x	x	x	x	X	x	x
Controle estratégico										
Marca conhecida no mercado	x	x	X	x	x	x	x	X	x	x
Fornecedor de matéria-prima especial	x	x	X	x	x	x	x	X	x	x
Oferecimento preços baixos	x		X	x	x	x		X	x	x
Oferecimento inovações	x	x		x	x		x	X	x	x
Modelo de execução										
Possuir líderes comprometidos	x	x		x	x	x	x	X	x	x
Metas simples e claras	x		X	x	x		x	X	x	x
Todos os funcionários estão cientes das metas				x	x					x
Compartilhamento de responsabilidades	x	x		x	x	x	x		x	x
Processo de seleção	x			x	x	x		X	x	x
Integração de dados pela informática				x						
Total atingido	23	16	21	24	22	16	14	21	23	21
Meta	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Nível das empresas

**Figura 2 – Nível das empresas**

A partir dos resultados apresentados na tabela 1 e na figura 2, e baseado no referencial teórico, pode-se chegar a seguinte análise de dados, sobre a maneira como as empresas estão agregando valor para seus clientes. Ou seja, pode-se apresentar quais pontos precisam ser modificados e quais ainda precisam serem alcançados para que a gestão da cadeia seja feita de forma estratégica e agregue o máximo de valor para os seus clientes.

Logo, como pontos a serem vencidos, tem-se:

A. Integração de informações

Uma barreira a ser vencida pelas empresas ainda é a da integração das informações dentro das instituições e até fora delas, através da Informática, para que se consiga realizar o gerenciamento da cadeia. Esse é um dos itens mais

importantes, pois a informação documentada em papel hoje somente tem aumentado o custo das empresas, em virtude de erros, da pouca confiabilidade, e da lenta transmissão e da insatisfação por parte do cliente. Para o cliente, o tempo, a rapidez na realização e na transmissão de dados, tem sido mais relevante na hora da sua tomada de decisões.

B. Comércio pela *internet*

Outra atividade que elas não realizam e que é preciso começar a estar presente no seu planejamento empresarial, é a venda pela *internet*. Esta promete ser o futuro meio de transações comerciais neste século, uma vez que as pessoas encontram-se cada vez com menos tempo para irem a lojas, *shoppings* para adquirirem mercadorias. Mas não deve substituir o meio tradicional de comercialização, como o contato direto com os clientes, feito através de reuniões, telefonemas, encontros. Deve sim, ser utilizado como mais uma ferramenta hoje existente para a conquista de novos clientes.

C. Formação de parcerias com concorrentes

É preciso que as empresas explorem mais a formação de parcerias com os concorrentes, já que ela pode ser benéfica para ambos os lados. Com esse tipo de parceria, as empresas podem evoluir tecnologicamente: cada empresa entrará com os seus conhecimentos, auxiliando a outra a se aprimorar. E ainda, em concorrências, as empresas unidas, podem oferecer melhores serviços, preços e qualidade e, com isso, permitir que ambas tenham serviço e consequentemente possuam uma fatia maior de mercado.

D. Compartilhamento de metas e objetivos

É necessário que os empresários compartilhem as metas e os objetivos da empresa com todos os funcionários. Uma rede de valor exige entregas em dois ou três dias, e não semanas, o que não permite à empresa se contentar com melhorias graduais. E para que isso ocorra, todos os funcionários devem encontrar-se cientes dessas metas e desses objetivos que devem ser alcançados pela empresa.

E. Criação de painéis de opções

A criação de painéis de opções é outro ponto estratégico que as empresas precisam alcançar se desejam se tornar uma rede de valor. Esse é o item chave, pois, por meio dele, a empresa consegue saber exatamente qual é o desejo do cliente naquele momento e até futuramente, permitindo, assim, um planejamento empresarial perfeito.

F. Nível de escolaridade

A escolaridade é outro fator que dificulta a realização do gerenciamento da sua cadeia de valor. A grande maioria de seus funcionários apresenta apenas o Ensino Fundamental completo, o que, nos dias de hoje, é considerado quase como o analfabetismo dos anos passados. Hoje o ensino superior básico já vem se tornando uma obrigação para que se consiga sobreviver nesse mercado.

Com isto, os empresários ficam limitados para apresentar inovações e até exigir certos conhecimentos, como o da Informática, de seus funcionários. É necessário que busquem, no mercado, pessoas com um nível de escolaridade mais elevado.

Mas existindo um rol de itens a serem vencidos, as empresas do ramo da construção civil até já atingiram itens importantes. Alguns aspectos podem ser referidos:

A. Formação de parcerias com fornecedores e clientes

O fato de um número relevante delas formarem parcerias com seus fornecedores e clientes é algo extremamente estratégico, fazendo a diferença no momento de uma negociação. Pois hoje, a formação de parcerias é um dos únicos meios de se conseguir vantagens perante os concorrentes, uma vez que, as parcerias lhe reservam o acesso preferencial ou até exclusivo para os participantes mais importantes de um determinado mercado. Além disso, os relacionamentos com fornecedores e prestadores de serviço, fornecem o controle estratégico graças à confiança que leva tempo para ser conquistada e que é difícil de ser copiada, mesmo a médio e a longo prazo.

B. Planejamento estratégico

As empresas da construção civil estão preocupadas com a qualidade de seus produtos, com a permissão de mudanças no pedido por parte do cliente, com os custos e com a prática de preços baixos, mas associado a outros itens. O que é bom, pois as novas exigências de mercado estão baseadas em cima dessas questões, e portanto, preocupar-se com estes pontos é relevante mostrando que, as mesmas já estão percebendo quais são as chaves para que um gerenciamento eficiente seja alcançado. Mas o que se percebe na realidade, é que muito destes pontos ainda encontram-se apenas nos papéis e pouco tem sido realizado de fato pelas empresas, principalmente no que tange a redução de custos.

C. Propaganda

É preciso que as empresas mantenham o investimento em propaganda, pois é um meio de obtenção de lucro bastante significativo. A empresa que não se mostra para o mercado não se torna conhecida e conseqüentemente não vende seus produtos. Esse item deve estar presente no planejamento estratégico das empresas.

D. Atendimento personalizado

Todas as empresas pesquisadas, já trabalham de forma personalizada. Ou seja, já trabalham atendendo cada cliente como se este fosse único, buscando atender a todos os seus desejos e anseios, quanto a rapidez, qualidade e segurança.

Conclusão

A partir da análise dos resultados apresentados pode-se concluir que a gestão praticada pelas empresas do ramo da construção civil, encontra-se com diversos problemas, com diversas falhas, mas todas capazes de serem resolvidas. Falhas estas, que estão com toda a certeza dificultando a comercialização por parte dos empresários de seus produtos, porque cada vez mais o cliente não está mais aceitando a ineficiência na prestação dos serviços, e principalmente, pagar valores a mais por este problema, ou seja, pagar pela ociosidade, pela obsolescência e até por erros ocorridos nas empresas, pela incompetência dos empresários.

Portanto, o resultado apresentado pelas empresas neste teste, que é um exemplo de rede de valor, e que traz consigo uma idéia do que hoje uma empresa que deseja ser vitoriosa no mercado precisa alcançar, é um resultado razoável, mas que poderia ter sido muito melhor, se os seus planejamentos estratégicos não permanecessem no papel e fossem realmente executados. Ou seja, se elas buscassem os pontos que relacionaram como importantes em um planejamento estratégico em suas empresas, com certeza muitas delas hoje, já seriam redes de valor.

Além disso, os empresários do segmento da construção civil, precisam buscar maiores informações sobre maneiras hoje já aplicadas, que lhes permitam alcançar uma redução de custos, uma rapidez, uma eficiência na execução de um serviço, buscar novos meios de conquistas de clientes, como exemplo, a venda pela *internet*, onde nenhuma empresa ainda está realizando, podendo ser este um caminho de diferenciação perante os concorrentes. Buscar apresentar inovações que possam baratear uma construção e com isto, conseguirem uma redução de custos significativa que possa ser representativa para o cliente.

Em vista disso, este trabalho de pesquisa foi realizado para ser uma fonte de informação para os empresários do ramo e até uma fonte de consulta, para que os mesmos possam tomar conhecimento desse modelo que surgiu para revolucionar as instituições e, principalmente para mostrar aos empresários em que ponto as empresas do ramo se encontram se comparadas com uma empresa considerada modelo, como idéia apresentada de uma rede de valor.

Bibliografia

ANDRADE, Maria Margarida. ***Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação***. São Paulo: Atlas, 2001.

BOVET, David.; MARTHA, Joseph. ***Redes de Valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor***. São Paulo: Negócio, 2001.

INSTITUTO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DE MATERIAIS - IMAM. ***Gerenciamento da logística e cadeia de suprimentos***. São Paulo: IMAM, 1996.

NOVAES, Antonio Galvão. ***Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação***. Rio de Janeiro: Campus, 2001

SEBRAE. ***Classificação das empresas de pequeno porte***. Disponível em: <[http://www. Sebrae. gov.br](http://www.Sebrae.gov.br)> Acesso em: 16 mai. 2003.

SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David J. ***A estratégia focada no lucro***. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TÉBOUL, James. ***A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

VERGARA, Sylvia Constant. ***Projetos e relatórios de pesquisa em administração***. São Paulo: Atlas, 2000.

